

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Innovative Work Behavior*

Innovative work behavior (IWB) merujuk pada perilaku individu di tempat kerja yang bertujuan untuk menghasilkan, mengembangkan, serta menerapkan ide-ide baru guna meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi. Menurut Farrukh et al. (2022), IWB melibatkan proses penciptaan, adopsi, dan implementasi ide-ide baru untuk produk, layanan, dan praktik kerja oleh karyawan. Dalam konteks ini, inovasi tidak terbatas pada teknologi, tetapi juga mencakup cara kerja baru, perbaikan proses, hingga pendekatan interaksi kerja yang lebih efisien. IWB bukan hanya tentang ide, tetapi juga keberanian untuk memperjuangkannya dan menjadikannya nyata dalam praktik kerja. Perilaku inovatif ini menjadi kunci penting dalam menciptakan organisasi yang adaptif dan berkelanjutan.

Menurut De Jong & Den Hartog (2010), dalam Ali et al. (2022), IWB terdiri dari empat fase utama: eksplorasi peluang, generasi ide, promosi ide, dan implementasi ide. Pada tahap eksplorasi, individu aktif mengamati dan mengidentifikasi kebutuhan atau peluang di lingkungan kerjanya yang dapat direspons melalui perubahan. Generasi ide mencerminkan proses berpikir kreatif dalam menghasilkan solusi baru terhadap masalah yang ada. Promosi ide melibatkan upaya untuk memperoleh dukungan dari atasan atau rekan kerja

terhadap ide-ide tersebut. Terakhir, implementasi ide mengacu pada penerapan solusi tersebut secara nyata dalam kegiatan kerja sehari-hari, yang diharapkan mampu memberikan hasil yang lebih baik bagi organisasi.

Elamin et al. (2024) menekankan bahwa adanya keterlibatan dalam knowledge sharing, kepercayaan terhadap pimpinan, dan sistem penghargaan dapat memperkuat munculnya IWB di lingkungan kerja. Faktor personal seperti rasa percaya diri dan keinginan untuk berkontribusi juga menjadi pemicu internal yang penting. IWB memiliki implikasi besar baik terhadap individu maupun organisasi. Bagi organisasi, perilaku inovatif karyawan mendorong efisiensi proses, peningkatan kualitas produk atau layanan, serta keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Hock-Doepgen et al. (2025) menjelaskan bahwa perilaku inovatif karyawan merupakan faktor penting dalam menciptakan inovasi berkelanjutan yang mampu menjaga daya saing organisasi di pasar yang dinamis. Dalam tingkat individu, IWB meningkatkan rasa kepemilikan terhadap pekerjaan, memperluas kompetensi, dan memberi peluang pertumbuhan karier. Yen et al. (2025) menegaskan bahwa perilaku inovatif individu berkontribusi pada pengembangan keterampilan baru dan memperkuat motivasi intrinsik untuk berprestasi lebih baik dalam pekerjaannya.

Pemahaman IWB dapat diperkuat dengan *Job Demands-Resources (JDR) Model* dari Bakker & Demerouti (2007) dalam Hwang & Yi, (2025), yang menekankan bahwa perilaku karyawan dipengaruhi oleh keseimbangan antara tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya pekerjaan (*job resources*). Job

demands yang tinggi tanpa sumber daya yang memadai dapat menimbulkan stres dan mengurangi kapasitas inovatif, sedangkan job resources seperti dukungan atasan, otonomi, dan kesempatan pengembangan kompetensi dapat meningkatkan *employee engagement*, motivasi, dan perilaku inovatif. Dengan demikian, model JDR menyediakan kerangka teoritis yang kuat untuk menjelaskan mengapa karyawan mampu menunjukkan perilaku inovatif secara konsisten dan berkelanjutan.

2.1.2 *Employee Engagement*

Employee engagement (EE) menggambarkan sejauh mana karyawan terlibat secara emosional dan kognitif dalam pekerjaannya. Menurut Kahn (1990) dalam Huang et al., (2022), EE mencakup keterlibatan fisik, kognitif, dan emosional karyawan dalam peran kerja mereka. Schaufeli et al. (2002) dalam Ali et al., (2022) menambahkan bahwa EE adalah kondisi positif yang ditandai oleh *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (keterlibatan penuh). *Vigor* mengacu pada energi dan ketahanan mental yang tinggi saat bekerja, *dedication* mencerminkan keterlibatan kuat dan rasa bangga terhadap pekerjaan, sedangkan *absorption* adalah keadaan di mana karyawan sepenuhnya tenggelam dalam pekerjaannya sehingga waktu terasa berlalu dengan cepat.

2.1.2.1 Dimensi *Employee Engagement*

Schaufeli et al. 2002 (dalam Ali et al., 2022) mengidentifikasi tiga dimensi utama dalam EE:

1. *Vigor* (Semangat): Tingkat energi dan ketahanan mental yang tinggi saat bekerja, serta kemauan untuk berusaha dan menunjukkan ketekunan dalam menghadapi kesulitan.
2. *Dedication* (Dedikasi): Keterlibatan kuat dalam pekerjaan, perasaan penting, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan.
3. *Absorption* (Keterlibatan): Konsentrasi penuh dan keterlibatan mendalam dalam pekerjaan, di mana waktu berlalu dengan cepat dan karyawan merasa sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan.

2.1.3 Work-Life Balance

Work-life balance (WLB) merupakan suatu kondisi di mana individu dapat menjalankan peran dan tanggung jawab dalam pekerjaan maupun kehidupan pribadi secara harmonis, tanpa menyebabkan konflik yang berlebihan di salah satu aspek kehidupannya. Konsep ini menekankan pada pentingnya keseimbangan antara tuntutan profesional dan kebutuhan pribadi agar individu dapat berfungsi secara optimal di kedua ranah tersebut. (Ali et al., 2022) menjelaskan bahwa WLB mencerminkan kapasitas seseorang dalam mengelola waktu, energi, dan perhatian secara proporsional antara pekerjaan dan kehidupan personal, sehingga ia dapat mempertahankan stabilitas emosional dan performa kerja yang sehat. Dalam kerangka kerja modern, WLB dipandang bukan hanya sebagai isu kesejahteraan karyawan, tetapi juga sebagai faktor strategis yang dapat mempengaruhi motivasi, keterlibatan kerja, dan bahkan perilaku inovatif di tempat kerja.

Wood et al. (2020) menunjukkan bahwa WLB memiliki pengaruh positif terhadap keterlibatan kerja harian dan kesiapan psikologis karyawan untuk menghadapi beban kerja. Mereka menyatakan bahwa individu yang secara teratur mampu menciptakan jeda mikro (*micro-breaks*) dan mengelola keseimbangan energi antara aktivitas kerja dan non-kerja akan cenderung menunjukkan keterlibatan yang lebih tinggi dan sikap kerja yang lebih adaptif. Dalam konteks organisasi, WLB mendukung pencapaian kinerja berkelanjutan karena mampu menekan tingkat kelelahan emosional, meningkatkan kepuasan kerja, dan memperbesar kemungkinan munculnya gagasan atau inovasi baru.

Kim dan Yun (2019) menegaskan bahwa WLB berkontribusi secara signifikan terhadap kualitas hidup kerja yang berdampak langsung pada perilaku inovatif karyawan. Individu yang merasakan keseimbangan hidup cenderung lebih kreatif, terbuka terhadap perubahan, serta bersedia untuk berpartisipasi dalam penciptaan dan pelaksanaan ide-ide baru. WLB juga memungkinkan seseorang untuk memproses tantangan pekerjaan secara lebih konstruktif karena tidak mengalami tekanan berlebihan dari aspek kehidupan pribadinya.

2.1.3.1 Dimensi Work-Life Balance

Hayman (Hayman, 2005), mengidentifikasi tiga dimensi utama yang menyebabkan mana individu dapat menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara efektif:

1. *Work Interference with Personal Life (WIPL)*, merupakan ukuran sejauh mana pekerjaan individu mengganggu atau menghambat kemampuan mereka untuk memenuhi kebutuhan dan tanggung jawab dalam kehidupan pribadi. Tingginya tingkat WIPL menunjukkan adanya tekanan pekerjaan yang berdampak negatif terhadap kualitas kehidupan non-pekerjaan.
2. *Personal Life Interference with Work (PLIW)*, menggambarkan sejauh mana tanggung jawab dan kegiatan pribadi memengaruhi performa, fokus, dan keterlibatan individu di tempat kerja. Dimensi ini menekankan adanya interaksi timbal balik antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, yang dapat mempengaruhi efektivitas individu dalam melaksanakan tugas-tugasnya.
3. *Work/Personal Life Enhancement (WPLE)*, mencerminkan dampak positif dari interaksi antara kehidupan kerja dan pribadi, yaitu sejauh mana pengalaman, keterampilan, atau sumber daya yang diperoleh dari salah satu domain dapat meningkatkan kualitas dan efektivitas di domain lainnya. Dimensi ini menekankan peran *synergy* antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dalam mendukung kesejahteraan individu dan produktivitas organisasi.

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Judul & Peneliti	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	<i>Employee Engagement and Innovative Work Behavior Among Chinese Millennials: Mediating and Moderating Role of Work-Life Balance</i> (Ali et al., 2022)	Kuantitatif, survei online, SEM	EE (X), WLB (M), IWB (Y)	EE berpengaruh positif terhadap IWB; WLB memediasi hubungan EE dan IWB
2	Analisis Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Inovasi Kerja Karyawan di Jakarta (Amanda et al., 2024)	Kuantitatif, SEM-PLS	EE (X), IWB (Y)	EE secara signifikan memengaruhi inovasi kerja; aspek dedication paling dominan
3	Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> terhadap <i>Work Engagement</i> pada Dosen Wanita	Kuantitatif, survei kuesioner,	WLB (X), WE (Y)	WLB berpengaruh positif dan signifikan

	dalam Menghadapi Dunia Pendidikan di Era Digital(Rahmayati et al. 2022).	regresi linier sederhana		terhadap WE; kontribusi sebesar 87,1%, sisanya 12,9% dipengaruhi faktor lain
4	<i>Employee Engagement and Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Knowledge-Sharing Behavior in the United Arab Emirates (UAE) Service Context</i> (Elamin et al., 2024)	Kuantitatif, SEM-AMOS	EE (X), IWB (Y), KSB (M)	<i>Employee Engagement</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>Innovative Work Behavior</i> , baik secara langsung maupun tidak langsung melalui Knowledge-Sharing Behavior sebagai variabel mediasi..

2.3 Pengembangan Hipotesis

2.3.1 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Innovative Work Behavior*

Karyawan yang memiliki tingkat EE yang tinggi umumnya menunjukkan antusiasme, dedikasi, dan keterlibatan penuh dalam pekerjaan mereka. Schaufeli et al. (2002) dalam Ali et al., (2022) mendeskripsikan *engagement* sebagai suatu kondisi psikologis positif yang mendorong individu untuk bekerja dengan penuh semangat, memiliki komitmen terhadap organisasi, dan secara aktif terlibat dalam pencapaian tujuan kerja. Keterlibatan ini menciptakan lingkungan psikologis yang kondusif bagi munculnya inisiatif, pemikiran kreatif, dan perilaku proaktif. Dalam konteks pendidikan, guru yang *engaged* tidak hanya menjalankan tugas mengajar secara rutin, tetapi juga terdorong untuk mengeksplorasi metode pembelajaran baru, menyesuaikan pendekatan pengajaran dengan kebutuhan siswa, serta aktif mencari solusi atas berbagai tantangan yang dihadapi di kelas (Xanthopoulou et al. 2013).

Amanda et al., (2024) dalam penelitiannya membuktikan bahwa EE memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Penelitian tersebut menyoroti bahwa keterlibatan guru berkontribusi terhadap munculnya keberanian dalam mengambil risiko terukur, serta keinginan untuk terus memperbarui strategi pengajaran secara mandiri. Selain itu, Saks (2019) menyatakan bahwa *engagement* berkorelasi positif dengan perilaku kerja ekstra-peran, termasuk inovasi dan partisipasi dalam pengembangan organisasi. EE berfungsi tidak hanya sebagai pendorong motivasi internal, tetapi juga sebagai sumber energi psikis yang

memungkinkan individu untuk menanggung ketidakpastian dan risiko dalam proses inovasi. Dalam dunia pendidikan, guru yang *engaged* cenderung lebih resilien terhadap hambatan struktural seperti keterbatasan fasilitas atau resistensi terhadap perubahan, karena mereka memiliki dorongan intrinsik untuk berkontribusi lebih.

Elamin et al., (2024) yang menunjukkan bahwa EE tidak hanya berkorelasi langsung dengan perilaku kerja inovatif, tetapi karyawan yang *engaged* cenderung lebih terbuka dalam bertukar ide dan pengalaman, yang pada akhirnya menciptakan lingkungan yang mendorong eksplorasi dan implementasi ide-ide baru. Hal ini menegaskan bahwa EE dapat menjadi katalis yang kuat untuk inovasi yang berkesinambungan dalam organisasi. Oleh karena itu, EE menjadi prasyarat penting untuk menciptakan perilaku kerja inovatif yang berkelanjutan di lingkungan pendidikan. Berbagai penelitian menyebutkan bahwa IWB sangat dipengaruhi oleh kondisi psikologis individu, dukungan organisasi, dan keterlibatan kerja. Ali et al. (2022) menemukan bahwa karyawan yang memiliki EE yang tinggi lebih cenderung menunjukkan perilaku inovatif karena merasa memiliki tanggung jawab lebih besar terhadap perbaikan di tempat kerja. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H1: *Employee Engagement* berpengaruh positif terhadap *Innovative Work Behavior*.

2.3.2 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Work-Life Balance*

Meskipun EE secara umum dianggap sebagai hal yang positif, penelitian menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan kerja yang tinggi dapat berdampak

ambivalen terhadap WLB. Di satu sisi, keterlibatan kerja dapat menyebabkan kelelahan apabila tidak di padukan dengan sistem kerja yang mendukung keseimbangan hidup. Namun, studi oleh Ali et al. (2022) menunjukkan bahwa dalam konteks organisasi yang memiliki fleksibilitas kerja dan budaya dukungan sosial, EE justru berkontribusi positif terhadap pencapaian WLB. Dalam kondisi demikian, individu yang *engaged* merasa lebih memiliki kontrol atas waktu dan peran-peran kehidupannya, sehingga lebih mampu menjalankan fungsi pribadi maupun profesional secara seimbang.

Penelitian oleh Christian et al., (2011) menyatakan bahwa EE yang sehat memungkinkan individu untuk mengelola energi mereka secara adaptif, termasuk dalam menyeimbangkan tuntutan kerja dan kehidupan pribadi. Guru yang memiliki keterlibatan tinggi, namun juga mampu mengatur waktu istirahat dan interaksi sosial di luar pekerjaan, akan mengalami tingkat stres yang lebih rendah dan kepuasan hidup yang lebih tinggi. EE yang ideal bukan hanya menciptakan produktivitas tinggi, tetapi juga memperkuat kapasitas individu untuk mengatur keseimbangan hidup. Guru yang memiliki EE yang sehat tidak memandang keterlibatan kerja sebagai beban, melainkan sebagai ekspresi aktualisasi diri, sehingga mampu menjaga batasan sehat antara ranah pekerjaan dan kehidupan pribadi. Dalam konteks pendidikan modern yang menuntut fleksibilitas tinggi, EE yang dikombinasikan dengan keterampilan pengelolaan diri akan menjadi kunci utama tercapainya WLB.

Dinh, (2020) menambahkan bahwa EE secara tidak langsung berperan sebagai pengatur stres kerja. Ketika individu merasa terhubung secara positif dengan pekerjaannya, mereka cenderung memiliki persepsi kontrol yang lebih tinggi terhadap beban kerja dan tuntutan waktu. Kondisi ini memungkinkan terciptanya keseimbangan antara peran profesional dan personal, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kualitas hidup secara keseluruhan. Dengan demikian, hipotesis yang diajukan adalah:

H2: *Employee Engagement* berpengaruh positif terhadap *Work-Life Balance*.

2.3.3 Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Innovative Work Behavior*

WLB tidak hanya memberikan manfaat bagi kesejahteraan individu, tetapi juga memiliki implikasi penting terhadap kinerja inovatif. Keseimbangan hidup memungkinkan individu untuk memulihkan energi secara emosional dan fisik, menjaga kesehatan mental, serta mempertahankan semangat dan motivasi dalam bekerja. Fisher et al. (2009) menjelaskan bahwa individu yang merasa memiliki kontrol atas jadwal dan tuntutan hidupnya akan lebih siap dalam menghadapi tantangan kerja dan lebih terbuka terhadap perubahan. Hal ini menjadi dasar bagi munculnya kreativitas, fleksibilitas kognitif, dan inisiatif inovatif.

Kim dan Yun (2019) menegaskan bahwa WLB berkontribusi secara signifikan terhadap kualitas hidup kerja yang berdampak langsung pada perilaku inovatif karyawan. Wibowo (2024) menemukan bahwa WLB berkontribusi positif terhadap peningkatan IWB. Karyawan yang mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya cenderung memiliki tingkat keterlibatan kerja

yang lebih tinggi, sehingga lebih terdorong untuk mengemukakan ide-ide baru dan mencoba pendekatan yang berbeda dalam menyelesaikan tugas. Temuan ini mengindikasikan bahwa keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi dapat menjadi faktor penting yang menopang kesiapan mental karyawan untuk berinovasi.

WLB menciptakan ruang psikologis yang aman bagi individu untuk berinovasi. Ketika guru merasa bahwa kehidupan pribadinya tidak terancam oleh tuntutan pekerjaan, mereka akan lebih berani untuk mengambil risiko kognitif dan eksperimen dalam pengajaran. Ini memperlihatkan bahwa WLB bukan hanya soal pengelolaan waktu, tetapi menjadi fondasi penting bagi tumbuhnya mindset inovatif dalam dunia pendidikan. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang dirumuskan adalah:

H3: *Work-Life Balance* berpengaruh positif terhadap *Innovative Work Behavior*.

2.3.4 Peran Mediasi *Work-Life Balance* dalam Hubungan *Employee Engagement* dan *Innovative Work Behavior*

Keterlibatan kerja yang tinggi dapat memberikan hasil optimal terhadap perilaku kerja inovatif apabila individu juga memiliki keseimbangan hidup yang baik. WLB memainkan peran strategis dalam menghubungkan hubungan antara EE dan IWB. Dalam kondisi keseimbangan hidup yang optimal, individu dapat mengelola energi dan waktu dengan lebih bijak, sehingga keterlibatan mereka terhadap pekerjaan dapat diarahkan secara produktif dan kreatif. Ali et al. (2022)

menunjukkan bahwa WLB memediasi secara signifikan hubungan antara keterlibatan kerja dan perilaku inovatif. Dalam studi tersebut, individu yang memiliki *engagement* tinggi namun mengalami ketidakseimbangan hidup cenderung mengalami kelelahan emosional yang menghambat kapasitas inovasi mereka.

Sari et al., (2024) menemukan bahwa guru yang mampu menjaga *Work-Life Balance* cenderung dapat menyusun rancangan pembelajaran dengan lebih maksimal, menggunakan metode pengajaran yang bervariasi, dan menciptakan suasana kelas yang lebih menarik bagi siswa. Temuan ini menegaskan bahwa keseimbangan hidup tidak hanya berdampak pada kesejahteraan psikologis guru, tetapi juga pada performa kerja yang lebih inovatif. Dalam konteks guru, keseimbangan antara tanggung jawab profesional dan kehidupan personal mendukung kemampuan untuk menciptakan proses pembelajaran yang adaptif dan relevan dengan perkembangan zaman.

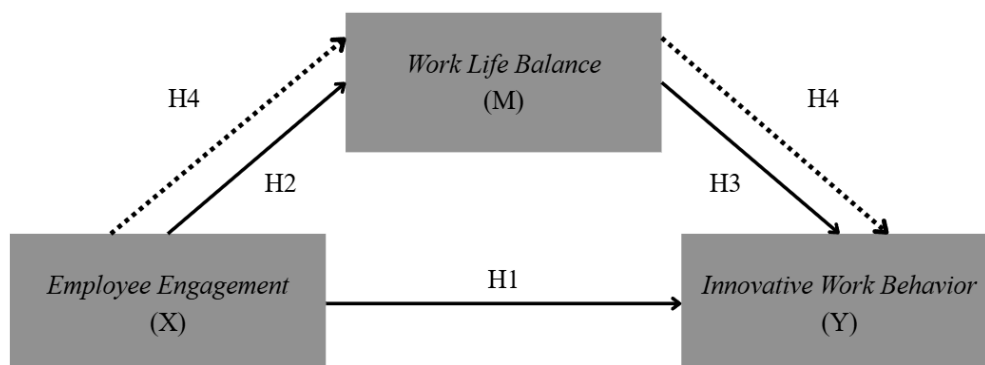
Elamin et al. (2024) dalam penelitiannya mengungkapkan WLB memiliki peran strategis sebagai mediator. Penelitian ini mengungkapkan bahwa keterlibatan kerja yang tinggi tidak secara otomatis menghasilkan perilaku inovatif jika tidak disertai dengan keseimbangan hidup yang memadai. Ketika individu memiliki cukup ruang untuk pemulihan psikologis dan waktu personal, mereka dapat mengalokasikan energi dan fokus yang lebih besar dalam mengembangkan dan menerapkan ide-ide baru. Hal ini membuktikan bahwa WLB menjadi prasyarat penting dalam mengoptimalkan kontribusi inovatif dari individu yang *engaged*.

Dalam penelitian ini, WLB memiliki peran penting sebagai variabel mediasi yang menghubungkan EE dengan IWB. Artinya, keterlibatan kerja yang tinggi belum tentu secara langsung menghasilkan perilaku inovatif jika tidak ditopang oleh kondisi kehidupan yang seimbang. Dengan adanya WLB, keterlibatan kerja yang dimiliki guru dapat dimaksimalkan karena mereka tidak terbebani oleh konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Guru yang memiliki keseimbangan antara tanggung jawab mengajar dan kehidupan sosial atau keluarga akan lebih mudah menjaga energi, stabilitas emosional, dan motivasi untuk berinovasi dalam kegiatan pembelajaran. Oleh karena itu, *Work-Life Balance* dalam konteks penelitian ini bukan hanya elemen pelengkap, tetapi merupakan jembatan penting yang memperkuat hubungan antara keterlibatan dan inovasi di lingkungan pendidikan. Dengan demikian, *Work-Life Balance* menjadi katalisator penting dalam mengoptimalkan pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Innovative Work Behavior*. Maka, hipotesis keempat yang diajukan adalah:

H4: *Work-Life Balance* memediasi hubungan antara *Employee Engagement* dan *Innovative Work Behavior*.

2.4 Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian merupakan dasar logis yang menjelaskan hubungan antar variabel dalam penelitian. Kerangka ini dibangun berdasarkan teori-teori dan hasil penelitian terdahulu yang telah dibahas sebelumnya, serta menggambarkan alur berpikir dari peneliti dalam menghubungkan variabel-variabel yang diteliti.



Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian

Penelitian ini memiliki tiga variabel utama, yaitu:

1. *Employee engagement* (EE) sebagai variabel independen (X)
2. *Work-life balance* (WLB) sebagai variabel mediasi (M)
3. *Innovative work behavior* (IWB) sebagai variabel dependen (Y)

EE merupakan bentuk keterlibatan psikologis dan emosional karyawan dalam pekerjaannya. Guru yang memiliki *engagement* tinggi akan menunjukkan dedikasi, energi, dan konsentrasi yang mendalam terhadap tugas-tugas pengajarannya. Dalam penelitian ini diasumsikan bahwa keterlibatan kerja yang tinggi akan mendorong munculnya perilaku kerja inovatif.

Keterlibatan kerja yang tinggi belum tentu secara langsung menghasilkan inovasi apabila tidak didukung oleh kondisi kerja yang seimbang. Oleh karena itu, WLB dimasukkan sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh EE terhadap IWB. Guru yang memiliki keseimbangan antara kehidupan kerja dan

pribadi cenderung lebih sehat secara emosional dan lebih siap untuk berinovasi di dalam kelas.

Model penelitian ini tidak hanya ingin mengetahui pengaruh langsung EE terhadap IWB, tetapi juga melihat apakah WLB memperkuat atau menjembatani hubungan tersebut. Keempat hipotesis yang telah dikembangkan akan diuji untuk mengetahui keterkaitan antar variabel secara simultan maupun parsial.

